

人力资源经验分享：绩效管理实施中的常见弊端 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276605.htm

中国企业的绩效管理又存在哪些具有一定共性的弊端？下面我将列举众多中国企业绩效管理系统建设存在着一些常见的问题，请你注意一下，下面所列举的这些问题在你公司的绩效管理实践中是否也同样存在：把绩效考核当成绩效管理 目前很多中国企业老总对绩效管理认识仅仅停留在考核的层面上，他们期望将考核作为控制和约束员工的工具，并没有从战略管理、改善公司绩效的高度来看待绩效管理。事实上传统的绩效考核与绩效管理有着很大的差别。下面我先给出绩效管理的定义,然后我们再看看绩效管理与绩效考核的区别：从绩效管理的定义我们不难看出，两者之间的区别在于：首先是着眼点的不同，绩效管理强调通过计划、组织、指挥、协调与控制等管理手段来使你公司、部门（集体）及员工个人绩效的提高，以确保你公司战略目标的实现。而传统的绩效考核则重点强调“事后的评价”，着眼于上级对下级的控制；其次绩效管理的循环包含了绩效计划制定、日常绩效指导与反馈、绩效考核及个人回报等四个环节的活动。因此从绩效管理流程上来看，绩效考核只不过是绩效管理其中一个环节的工作。缺乏科学的绩效指标体系 由于缺乏科学的绩效指标的分解工具，中国企业绩效考核指标体系没有形成统一关联的、方向一致的绩效目标与指标链。相信你已经意识到，你公司的能否健康地发展往往依赖于你们是否拥有明确的战略。但是再好的战略还需要你和你公司员工共同努力去实现。然而可惜的是，

很多中国企业没有从战略的维度去理解、设计考核指标体系，在考核指标收集上不同程度地存在一些偏差，如考核指标与公司战略之间没有实现有效的承接；指标与指标之间缺乏相互关联的支持逻辑，不能解释公司的战略；上级与下级、部门与部门、员工与员工之间的指标缺乏内在的关联性。同时，不同管理职能与层级的员工对战略目标的驱动力大小存在一定的差异性。有的对战略目标的实现只具有间接的驱动力，这对于职能部门和支持部门及基层员工而言尤为如此，他们在战略实现驱动力的间接性，部分工作内容无法完全量化。由于绩效管理技术的匮乏，中国很多企业无法科学、准确地设置这一类别指标，在实际的操作中大多用一些模糊、无准确定义的指标来考核员工，导致考核者无法正确地指导与准确地评估，造成考核中的“人情味”，最终导致绩效考核流于形式。

缺乏日常有效的绩效指导与反馈 中国有句俗话说：“是骡子是马，拉出来溜溜就知道了”，中国企业管理者评价下级员工往往是“以成败论英雄”。我们在一些企业经常看到：由于上下级员工之间绩效的有效沟通不足，导致上级与下级对实现工作目标的要求在理解上就产生了很大偏差。而在日常的工作中，对于下级员工完成一项工作任务的是否进行事前与事中指导，完全是和管理者个人的管理风格有关。有的领导喜欢“一竿子到底，什么事都管”，导致下级员工完全依赖上级的指示办事，缺乏创新能力；有的领导则“凡事看结果，过程一概都不重要”。而下级则认为说少了的是“不关心我”，说多了的是“罗嗦”。个人回报未能与绩效挂钩 目前，很多中国都有绩效奖金一说，但是几乎有70%中国企业在员工个人绩效奖金的确定上并没有真正和

个人绩效挂钩，有的只是凭评估者印象发放，有的干脆在分配中采取平均主义，没有真正发挥其对员工的激励作用。同样在固定薪资增长上，也没有考虑个人绩效成绩，很多国有企业乃至民营企业在调薪上仍采取两种办法：一是人人都涨，例如江苏某房地产集团公司，每年年底调薪都由他们总裁主观说了算：“今年集团大发展，基层员工每人涨300元，中层每人涨800元，高层每人涨1500元！”；二是主观调薪，一些和老总日常接触较多的或老总感觉重要的职位员工会得到更多的调薪机会，而那些平时绩效水平较好、与老总接触机会少的员工则得不到应有的回报。由于没有科学绩效评估作参照标准，很多企业在员工任用决策上也是跟着“感觉”走。很多老总对自己“感觉”的正确程度充满自信，用他们自己的话说：“下面的人做的怎么样我是有感觉的，大家也是有感觉的”。然而，这种“感觉”是否存在偏差？根据我的经验来看，“感觉”是会有偏差的，而且偏差有可能会很大。当企业员工人数超过一定的限度后，老总不可能接触到所有的员工，如果单纯听其主管主观汇报其绩效水平，也会存在信息传递失真的现象，正所谓“60分的经理永远也不敢说自己的下级是80分”。

实施中人员的问题 管理系统的变革对人员的素质会提出新的挑战，实施绩效管理必然要求中国企业拥有一支具有现代企业绩效管理理念及技术的中高层团队。但是我在调查中发现，中国企业的管理者在绩效管理的理念、技术等方面与要求上都存在一定的差距，这种差距表现在以下几个方面：高层管理人员仅仅将其视为人力资源管理方法，没有好的工具将公司的战略目标与绩效管理相连接；中层管理人员缺乏员工绩效管理的技术，在绩效管理的过程

中不能掌握必要的技巧以及对不同绩效结果的处理手段；基层员工没有意识到自身的绩效和整体组织的绩效之间的关系，人力资源部将员工绩效管理局限于人力资源管理的日常工作来进行开发和实施，而且自身的专业人员缺乏应有的培训，并且过分着眼于文档管理。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com